

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 356 - 374
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية

عبد الفتاح بوخمخم و عز الدين هروم
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة منتوري قسنطينة

مقدمة

يشهد العالم اليوم عدة تغيرات مست المجالات التقنية، التجارية والمعرفية نتج عنها زيادة الاعتراف بأهمية المورد البشري ودوره المتفرد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، انطلاقا من الإطارات المسيرة، وصولا إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي.

لقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرهونا بآليات تسيير مواردها البشرية، ومدى التزام القائمين عليها بالمنهج العلمي في ممارساتهم المختلفة، خاصة منها ممارسات تسير الأداء الوظيفي. المؤسسات المصرفية كغيرها من المؤسسات الجزائرية شهدت في فترات سابقة بروز مجموعة من السلوكيات والممارسات غير الرشيدة، التي كونت ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من ذهن المسير الجزائري. ففي مجال تسيير الموارد البشرية، كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافئات، وانعدم الاستثمار في التدريب والتأهيل المستمر. مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، وكبح لجماح الإبداع والمبادرة، وزيادة التوتر في العلاقات، مع ضعف الشعور الجماعي والانتماء إلى المؤسسة.

ونظرا لأهمية البنوك في تسيير عجلة الاقتصاد الوطني، وحتى يكون باستطاعتها مجابهة التحديات المحيطة بها. أصبح لزاما عليها تركيز اهتمامها نحو أداء وكفاءة مواردها البشرية، بتنمية قدراتهم وكسب رضاهم وولائهم. لأن العنصر البشري هو المحرك الرئيس للعمليات المصرفية، فحسن المعاملة وأمانة الموظفين وكفاءة المسيرين هي التي تميز البنوك عن بعضها في ظل تشابه الخدمات التي تقدمها.

من خلال هذه الورقة البحثية نتولى تحليل تسيير الأداء الوظيفي، ودور هذه العملية في تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية. لكن قبل هذا يمكن أن نذكّر بأهم المجالات التي يمكن أن تستغلها المؤسسة لتحقيق ميزتها التنافسية من خلال الاستثمار في مواردها البشرية.

I- مجالات التميز من خلال الموارد البشرية:

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة إستراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي

عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى "بورتر" (M. Porter) أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

ويمكن حصر أهم مجالات تميز المؤسسة من خلال مواردها البشرية في ثلاثة مجالات هي: في مجال تقديم منتج جديد، في امتلاك تكنولوجيا متقدمة وفي مجال التنافس في الأسواق المفتوحة.

I- 1- في مجال تقديم منتج أو خدمة جديدة

إن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز، أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة. فالملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات. بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقتل منتجا سابقا لها. فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي.

غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار. وهو ما تحتاجه البنوك، خاصة في ظل تشابه الخدمات التي تقدمها، والتي تستدعي التحسين والإبداع من خلال دراسة نقاط قوة وضعف الخدمة التي يقدمها البنك مقارنة ببنوك أخرى.

I- 2- في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة

إذا كان امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى. غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. وبما أن التكنولوجيا أصبحت متاحة أمام الجميع، فإن امتلاك الموارد البشرية في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة التنافسية الحقيقية. وتزداد أهميته في هذا المجال في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا. فما من شك أن للتكنولوجيا جانبا اجتماعيا وثقافيا لا يمكن تجاهله. ففي ثقافة لا تقدر قيمة الوقت مثلا لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. وفي النهاية فإن التكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة، أما الإنسان فهو الذي يجعل الأشياء تحدث. فالموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تخفيض تكاليف "فاتورة التكنولوجيا المستوردة".

و يمكن للبنوك استغلال التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات جديدة أو ذات جودة أعلى، مما يجعلها تكسب ولاء زبائنها المعتادين وتستقطب زبائن جدد.

I- 3- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة

بسبب تكاتف القوى الدولية على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، وعدم إمكانية الإعتماد على حماية الأسواق كميزة تنافسية، أصبح الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة

المنظمة على التنافس في الأسواق المفتوحة. وذلك بخلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة الذي لا يسمح للدخول من بوابته إلا لكل منافس. من هذا المنطق فإن التميز يمكن أن يتحقق من خلال موارد بشرية يمكن أن تعي جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة. موارد بشرية يمكن أن تغير من تركيبتها العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية وتحويلها إلى عقلية السوق المفتوحة.

من هنا يمكن القول أن واقع عالم الأعمال الجديد يفرض وبقوة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية دائمة، وهو القوة المحركة للمؤسسة، التي تتجلى في أدائه الوظيفي، حتى وإن كان هذا الأداء مجرد جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، باعتبار أن أهدافها لا تتحقق إلا بتفاعل مختلف مواردها.

الآن وبعد أن تعرفنا على دور المورد البشري في تحديد أداء المؤسسة، فإن ما يهمنا الآن هو التعرف على الأداء الوظيفي ومحدداته.

II- مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات (علم النفس، علم الاجتماع وعلوم التسيير). وكان لتعقد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

II-1- مفهوم الأداء الوظيفي: إن مفهوم الأداء الوظيفي كغيره من المفاهيم التسييرية لم يلقي تعريفه الإجماع بين الباحثين في مجال التسيير. فهناك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة إلى "النتائج" المتحققة عن إنجاز وظيفة محددة، وعلى هذا الأساس يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه « النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة»(1).

وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصلة عن القيام به، وهو ما يعبر عنه ب"سلوك الأداء"، الذي يعرف على أنه «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله»(2). أو بعبارة أخرى هو «السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة» (3).

كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج السلوك. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا(4).

هذا ما دفع البعض إلى الجمع بين السلوك والنتائج في محاولة لإعطاء تعريف مقبول للأداء الوظيفي، وهو ما لم يتوفر في التعريفات السابقة، التي اختارت أحد المنظورين فقط للتعبير عن معنى

هذا المصطلح، وعلى هذا الأساس فقد عرف على أنه «تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة»[5]. وإن كان البعض يضيف بعد الشخصية في الأداء الوظيفي (السلوك والنتائج والشخصية)، لكن ذلك نادر بينهم.

كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتبار أنه «مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته، قدراته ومعارفه»[6]. أو باعتباره «النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها».[7] وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية (effectiveness) أو الكفاءة (Efficiency) أو كليهما، بما أنهما يشكلان بعدين متكاملين ومتلازمين في الأداء الوظيفي.

II-2- محددات الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية. حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخ في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخ على القيام بالعمل[8].

وقد وضع "بورتر" (Porter) وزميله "إدوارد لولير" (Lawler) سنة 1968م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي كما يبينها الشكل رقم (1) تتمثل في:[9]

❖ الجهد المبذول: الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض ك: الأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطوّر والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام؛

❖ قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات؛

❖ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

ومقارنة بالمحاولات السابقة، فقد أضاف "بورتر" و"لولير" عنصراً أساسياً ثالثاً وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء وذلك حسب المعادلة التالية:

الأداء = الدافعية أو الجهد المبذول× القدرات× الإدراك

ووفقا لهذه المعادلة فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين. فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة، بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين، وبالمثل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية وقدراته عالية، عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت منخفضة[10].

والشيء الإضافي الآخر في نموذج "بورتر" و"لولير"، يتعلق أساسا بعنصر الرضا الوظيفي في علاقته بالأداء. فقد كان يشكل هذا العنصر بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية، محددا رئيسيا ومباشرا للأداء، حيث كان الإعتقاد بأن إرتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل وإقباله عليه، ويزداد أيضا إمتنانه للوظيفة والمؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداءه. وبالعكس فإن انخفاض رضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى إنخفاض حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل مشاعر الإمتنان والولاء للوظيفة وللمؤسسة. فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداءه. فهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء، وبذل الجهد في العمل. ويعني بذلك أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس بالعكس.

هذا مغاير لما قدمه "بورتر" و"لولير"، اللذان أكدا أن العلاقة بين الرضا والأداء ليست على الشكل المذكور أعلاه، وأن الرضا لا يعتبر محددا مباشرا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل. والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة، فتأثيره إذا كما يوضحه الشكل رقم (1) يتوقف على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة[11].

بالتالي فإنه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من اعتماد الأداء عليه، بمعنى أن الأداء يقود إلى رضا وظيفي، وأن الرضا الوظيفي لا يقود بالضرورة إلى أداء[12].

من ثم فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره. ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

III- طبيعة تسيير الأداء الوظيفي

بعد أن وقفنا على مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته الأساسية، اتضح الآن أن تفعيل الموارد البشرية في أي مؤسسة يمر عبر التأثير الإيجابي في دافعيتهم، قدراتهم وإدراكهم الوظيفي. لذلك حاول الباحثون إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، والتي تتلخ أهمها في مفهوم تسيير الأداء.

III-1- ظهور مصطلح تسيير الأداء:

يعتبر مفهوم تسيير الأداء الامتداد الطبيعي لتطور مفهوم تقييم الأداء، استعملت العبارة لأول مرة من قبل "مايكل بير" (Michael Beer) و"روبرت روه" (Robert A.Ruh) سنة 1976، في مقالة منشورة عنهما بعنوان "تطور العامل من خلال تسيير الأداء" (Employee growth through performance management)، لكنه ما أصبح معترفاً به كمقاربة متميزة سوى منتصف الثمانينات. نشأ عن الإدراك بالحاجة إلى مقاربة أكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء، بدلا من أنظمة التقييم التقليدية التي أخفقت في تسليم النتائج المتوقعة منها(13).

فقد كونت العمليات المستعملة حسب العادة في إجراء عملية التقييم (اجتماع المشرفين بمرؤوسيهم مرة في السنة لتفحص العمل المنجز على مدار العام وقياس النتائج المحققة؛ أو إعطاء تقييم مباشر دون إجراء اجتماع مع المرؤوسين) اعتقاداً راسخاً لدى المقيّمين أو الأفراد الخاضعين للتقييم بعدم فعاليتها، وقد ذكرت في هذا الصدد مجموعة من الأسباب منها ما يلي(14):

- **خشية العاملين من أن يتم الحكم عليها بسوء، ونفور المقيِّمين من لعب هذا الدور؛**
- **عدم الثقة في الوسائل المستعملة؛**
- **نق الاتصال؛**
- **انخفاض المكافآت المرافقة للمستويات العليا للأداء.**

هذا ما جعل من هذه العملية في نظرهم مجرد إجراء إداري شكلي لا يرضي أي طرف، وبالتالي فلن تسمح بتحسين أداء العاملين ولا المؤسسة. ويأتي "تسيير الأداء" كمفهوم يستند على مجموعة من المقاربات والممارسات التي تسعى للتغلب على هذه السلبيات.

III-2- تعريف تسيير الأداء:

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح الحديث نسبيا، نذكر منها ما يلي:

- **«تسيير الأداء يمثل عملية لتهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يحتاجه الأفراد لأداء عملهم، وحيث يتلقون تغذية مرتدة مستمرة حول أدائهم، ويكون تقييم الأداء مجرد جزء من نظام تسيير للأداء أكثر شمولا »(15).**

- **«تسيير الأداء عملية مستمرة، يدخل خلالها المشرف في اتصال مزدوج مع العاملين بخصوص التوقعات، الأداء المنجز، مجالات التطوير وخطط تحسين الأداء »(16).**

- **«تسيير الأداء هو مقاربة إستراتيجية ومتكاملة من أجل الحصول على نجاح مستمر للمؤسسة، عن طريق تحسين أداء الأفراد والفرق وتطوير قدراتهم»(17).**

- **« تسيير الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين العامل ورئيسه المباشر، وتهدف للتوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:**

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها؛

- كيف يسهم عمله في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ماذا يعني" إتقان العمل" بعبارات محددة، وكيف سيجري تقييم الأداء الوظيفي؛
- كيف سيعمل العامل والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي وتحسينه والبناء عليه؛
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها »[18].

III- 3– أهداف تسيير الأداء

يمكن تلخيص أهم أهداف تسيير الأداء في أربع نقاط كما يلي[19]:

❖ زيادة المواءمة بين جهود العاملين وأهداف المؤسسة: حين يعلم العاملون ما تصبو إليه المؤسسة وكيف يساعد عملهم على تحقيق ذلك، فإنه يكون بمقدورهم تقديم الأفضل. فبيان واضح لأهداف المؤسسة بإمكانه أن يساعد الرؤساء على ضمان تركيز جهود العاملين على الأنشطة التي بإمكانها خلق الفارق في أداء المؤسسة.

❖ زيادة استبقاء والتزام العاملين: تسيير الأداء عنصر أساسي في خلق مناخ جذاب للعاملين، وهو ما يسمح باستبقاء العاملين وزيادة التزامهم، من خلال توضيح التوقعات، تعزيز شعور العاملين بأنهم جزء من وحدة متكاملة أكبر، احترامهم ومعاملتهم كشركاء دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، تطوير قدراتهم بالتدريب، ومنح مكافآت وفق الأداء.

❖ زيادة كفاءة العاملين: العنصر الأساسي في تسيير الأداء يتمثل في معالجة فجوات الأداء، والتزويد بالتغذية المرتدة والتوجيه التطويري لتحسين مقدرة وأداء العامل.

❖ زيادة أداء المؤسسة: لو نفذ تسيير الأداء بشكل منظم واستمر تطبيقه على المدى البعيد، فإنه سيرفع من مستوى تفوق المؤسسة ويحسن من أداء كل الأفراد.

زيادة على هذه الأهداف، فإن الدور الأساسي لتسيير الأداء يتمثل في تطوير "ثقافة الأداء"، التي ينظر من خلالها على أن النتائج أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدية داخل المؤسسة.

مما سبق يتبين أن تسيير الأداء أوسع معنى وأشمل مجالا من تقييم الأداء، والجدول رقم (1) يلخص الفرق بين العمليتين.

جدول (1): الفرق بين تقييم الأداء وتسيير الأداء

تقييم الأداء	تسيير الأداء
تقدير تنازلي (من أعلى إلى أسفل)	عملية مشتركة من خلال الحوار
اجتماع تقييم سنوي	مراجعة مستمرة مع واحدة أو أكثر من المراجعات الرسمية
نظام موحّد Monolithic	عملية مرنة
التركيز على أهداف كمية	التركيز على القيم والسلوكيات بالإضافة إلى الأهداف
يرتبط في أغلب الأحيان بالأجر	احتمال أقل بالارتباط المباشر مع الأجر (التركيز على التطوير)
يخ قسم الموارد البشرية	يخ الرؤساء المباشرين

المصدر: Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.10.

من خلال الجدول رقم (1) يتضح جلياً أن تسيير الأداء ليس[20]:

- شيئا يجريه المدير أو الرئيس للعامل؛
- جهة أو هيئة ما لدفع الأفراد للعمل بشكل أفضل أو بجد أكبر؛
- عملية تستخدم فقط في حالات الأداء الضعيف؛
- عملية تتعلق بتعبئة النماذج مرة في السنة.

III- 4- مقاربات تسيير الأداء: يمكن النظر إلى تسيير الأداء من ثلاث زوايا: كعملية طبيعية في الإدارة، كدورة مشكلة من مجموعة من العمليات المتسلسلة، أو كنظام متكامل.

أ- تسيير الأداء كعملية إدارية طبيعية: إن النظر إلى تسيير الأداء باعتباره عملية طبيعية (عادية) في الإدارة، معناه ممارسة عناصر الإدارة الأربعة المعروفة على أداء الأفراد: التخطيط، التنظيم، القيادة (أو التوجيه)، والرقابة، حيث يمثل تسيير الأداء:

❖ أداة تخطيطية: من خلال: التنبؤ وتحديد الأهداف، رسم السياسات والبرامج ودراسة الإمكانات.

❖ أداة تنظيمية: من خلال: توزيع الأهداف على الوحدات، تحديد العلاقات وتحديد السلطات والمسؤوليات.

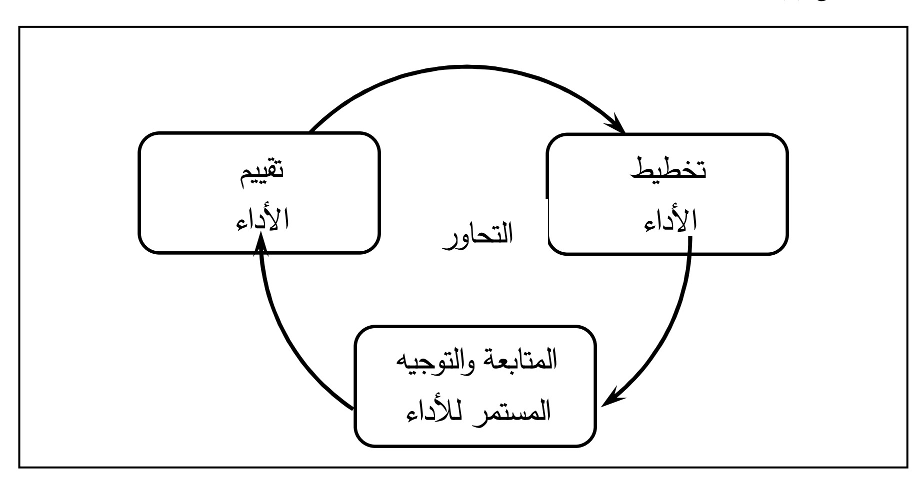
❖ أداة قيادية: من خلال: نمط ديمقراطي قائم على المشاركة في الإدارة، تحفيز للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف وتنمية للقدرات بالمشاركة في حل المشكلات.

❖ **أداة رقابية: من خلال: تحديد المعايير بالإتفاق، التركيز على النتائج وليس على الخطوات أو الأنشطة والرقابة الذاتية.**

إن اعتبار تسيير الأداء كعملية تسييرية طبيعية، هو ما يجعل منها عملية تخ الرؤساء المباشرين، وليست تقنية أو وسيلة لتسيير الموارد البشرية بيد الإدارة.

ب- تسيير الأداء كدورة: يمكن أن يوصف تسيير الأداء كدورة متجددة ذاتيا بشكل مستمر، تتسلسل فيها مجموعة من الأنشطة أو المكونات المترابطة في شكل حلقة مغلقة، هي: تخطيط الأداء، المتابعة والتوجيه المستمر للأداء وتقييم الأداء، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل رقم (2).

شكل (2): دورة تسيير الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين.

يوضح الشكل رقم (2) أن التحاور بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه يشكل جزءً مهما من المكونات الثلاثة، التي سوف نأتي للتعريف بها عند التطرق إلى الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي.

ج- تسيير الأداء كعملية متكاملة: إن أحد عوامل نجاح عملية تسيير الأداء، هو النظر إليها باعتبارها عملية متكاملة، أي أنها تشكل في حد ذاتها نظام، وفي نفس الوقت هي جزء من بين أجزاء أخرى لنظام أشمل، يتكون من الأنشطة الهامة الأخرى ضمن المؤسسة. حيث أن إغفال أحد الأجزاء أو بعضها يؤدي إلى عدم نجاح النظام ككل.

في إطار هذه المقاربة، قدم "باريت" (Barrette) وآخرون معه نموذجا للتكامل على ثلاث مستويات. حيث أشار هؤلاء الكتاب إلى أن تسيير الأداء يجمع بين العديد من التطبيقات كتحديد الأهداف، توجيه ومتابعة التقدم في الإنجاز ومناقشة الأداء. وأن الواقع التطبيقي يفرض على أنظمة تسيير الأداء الاشتراك مع العديد من المكونات الأخرى لتسيير الموارد البشرية كالترقية، الانتقاء، الأجور، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي. ..إلخ؛ إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية، من خلال

تسطير أهداف وكفاءات العاملين مع العوامل الأساسية للنجاح، الرؤية وقيم المؤسسة.

وفي تعريفهم لتسيير الأداء وضعوا في الأولية توضيح مفهوم النظام، أو مستويات التكامل الثلاثة، حيث يرون أن تسيير الأداء هو «مجموعة من التطبيقات التسييرية التي تهدف إلى تعظيم أداء العاملين والمؤسسة والتي:

– تدمج العناصر الأساسية للإستراتيجية المؤسسية؛

– تتناسق مع بعضها البعض؛

– تتكامل مع المكونات الأخرى لتسيير الموارد البشرية.

ومن ثم فالهدف النهائي للنظام ليس فقط رفع أداء الأفراد أو فرق العمل، لكن أيضا تعظيم أداء المؤسسة ككل، أخذًا في الاعتبار لتطبيقات تحسين الأداء، القرارات الإستراتيجية والنظم الأخرى لتسيير الموارد البشرية »(21).

IV– الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي

رغم أهمية المدخلات في أي نظام كان، إلا أن أهم شيء فيه هي العمليات التي تشغله. فحتى لو وفرت مدخلات نظام تسيير الأداء بالشكل المطلوب، من ظروف مواتية، والوسائل اللازمة، وتم إعداد الأفراد بالشكل الصحيح، قد تكون المخرجات، أو النتائج غير التي تم توقعها، ويعزى السبب في ذلك على الأرجح، إلى عدم إتباع الإجراءات والطرق الملائمة في القيام بالعملية بالشكل الصحيح على مستوى المشرفين، وبالتحديد في الطرق والممارسات المتبعة في تخطيط، متابعة، توجيه وتقييم الأداء. وسنوضح فيما يأتي بشكل مختصر الممارسات العلمية أو المطلوبة في هذه العمليات.

IV– 1– تخطيط الأداء الوظيفي: من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، هو اختلاف الإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين حول توقعات الأداء، سواء كانت مهام ومسؤوليات، أولويات العمل، صلاحيات أو النتائج المراد تحقيقها، فهو عامل أساسي في حالات كثيرة من تدني الأداء. ويقدم تخطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخلص من هذا الغموض في إدراك العمل. إذ أن نقطة البداية المنطقية لدورة تسيير الأداء تتمثل في هذه العملية، التي تعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد القائم بالعمل، وذلك بالاتفاق على عناصر هذا العمل.

تتم عملية التخطيط من خلال اجتماع يعقد بداية كل سنة بين الرئيس المباشر والمرؤوس، الهدف منه هو(22):

❖ تنظيم مهام وغايات عمل المرؤوس، لتسير بشكل متواز مع أهداف وغايات وحدة العمل والمؤسسة ككل، بحيث يدرك المرؤوس الصلة بين مسؤولياته والأهداف العامة للمؤسسة، أو على الأقل أهداف وحدة العمل.

❖ تعديل وصف ومسؤوليات الوظيفة، بحيث تعكس أية تغيرات في إطار العمل.

❖ الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية، وكيفية تقييم النجاح المحقق، وتحديد مهام العمل الأكثر أهمية والأقل أهمية، ومستوى الصلاحيات المخولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس.

❖ تحديد أية مساعدة يمكن للرئيس تقديمها، وأية عقبات تعوق الوصول للأهداف المرجوة، وسبل التغلب على تلك العقبات.

بالإضافة إلى زيادة إدراكهم لدورهم الوظيفي، يسمح اجتماع التخطيط التأكد من قدرة المرؤوسين المستمرة على تحمل كامل مسؤولياتهم. كما أن إشراك المرؤوسين في تحديد حجم العمل الموكل إليهم والاتفاق حول أولويات العمل والتفاوض حول الصلاحيات المخولة لهم في اتخاذ القرارات، والتحاور حول العقبات التي تعترضهم لأداء عملهم، له دور تحفيزي كبير في التزامهم بما اتفق عليه. وهي من الأمور المفتقدة في المشرفين بمؤسساتنا الجزائرية، أين لا يزالوا ينظرون نحو المرؤوسين على أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والقرارات وليسوا مورداً خصبا للأفكار والقدرات الإبداعية.

وتأتي عملية تخطيط الأداء لتأكيد النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات، نذكر منها نظرية "وضع الهدف" لصاحبها "إدوين لوك" (**Edwin Locke**) عام **1960**، الذي أوضح أن النية للعمل باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدراً أساسياً في دافع العمل[23]. ويعتمد "لوك" في نظريته على بعض التنبؤات أو الفرضيات التي أيدتها كثير من الدراسات، وهي[24]:

❖ أن الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة؛

❖ الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة (أي غير المحددة، مثل: اعمل أحسن ما لديك)؛

❖ أن المشاركة في عمليات تصميم ووضع الأهداف أكثر فعالية من تحديدها؛

❖ أن المشاركة تزيد من الولاء والقبول؛

❖ أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال عندما تكون مقبولة.

و في هذا الصدد يمكن أن نشير إلى أهمية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تخطيط، متابعة وتقييم الأداء، على مستوى كل الوظائف الإشرافية، لأن هذا الأسلوب يدفع بالأفراد إلى بذل كل جهدهم لتحقيق ما التزموا به دون تقصير، ويمكنهم من تقييم ذاتهم بأنفسهم، ويجعل نتائج التقييم أكثر موضوعية

IV– 2– المتابعة والتوجيه المستمر للأداء الوظيفي: كصفة طبيعية في أي وظيفة، قد تبرز حين القيام بها بعض المعوقات أو المتغيرات في المحيط الخارجي، تحول دون إتمام المتوقع بالكفاءة المطلوبة. كما قد يسيء الفرد فعل بعض الأمور المرتبطة بعمله، مما يستدعي في كل هذه الحالات المتابعة المستمرة من الرئيس المباشر، وتدخله إما لإزالة المعوقات، أو إعادة النظر في التوقعات

المحددة. لذلك يأتي المكون الثاني في عملية تسيير الأداء، الذي يضفي عليها صفة الاستمرارية، ألا وهو المتابعة والتوجيه المستمر للأداء.

حيث تعرف هذه العملية على أنها « تلك العملية الاتصالية في المقام الأول، والتي تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه» [25].

تتلخ مسؤوليات الرئيس المباشر في هذه المرحلة فيما يلي [26]:

❖ الاحتفاظ بسجلات الأداء: من المهم بالنسبة لكل مشرف أن يتابع أداء مرؤوسيه طوال السنة في سجلا خاصة. ففي أغلب الأحيان، ينتظر الرؤساء المباشرين إلى أن يحين وقت تقييم الأداء الرسمي، ليكتشفوا أن ليس بإمكانهم تذكر ما قام به شخ معين سوى في حدود الأسابيع الستة الأخيرة فقط. ومن شأن هذا السجل أن يقلل من عنصر التحيز في التقييم، وأن يحسن من مستوى الإشراف، لأنه يجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق.

❖ تحيين الأهداف بتغير الظروف: تميزت أماكن العمل في الماضي بالاستقرار إلى حد ما، بحيث أنه كان بوسع الأفراد القيام بالعمل ذاته لعدة سنوات، لأن معدل التغير كان أبطأ مما هو عليه الآن. لكن الحال لم يعد كذلك الآن فأماكن العمل الحديثة تتصف بكونها ديناميكية، كما أن الحاجة إلى التنافس تدفع المؤسسات للتطور باستمرار. وبصفة عامة فقد أصبح العمل أكثر تعقيدا وسرعة، فالأولويات تتغير وبيئة العمال كذلك، وتبرز العقبات للوجود بحيث أن الرؤساء لا يمكنهم افتراض أن الأفراد سينجحون إذا ما حافظوا ببساطة على التسلسل المحدد للواجبات المسندة إليهم، أو التوقعات المتفق حولها في بداية السنة. لذا فإن أحد أهداف المتابعة والتوجيه المستمر للأداء هو جعل الطريقة التي سينجز بها العمل ديناميكية ومرنة، وذلك بالتدقيق في المشاريع والأهداف والأولويات بشكل منتظم، والتأكد من ملاءمتها للظروف الحالية. وهو ما يعني أن التخطيط لا يتوقف عند الاجتماع الذي يتم في بداية السنة.

❖ تزويد المرؤوسين بالتغذية المرتدة والتوجيه نحو النجاح: أغلب العاملين يعتقدون أنهم يعملون عملا جيدا، ويقابلون توقعات المؤسسة. ورغم أنه يفترض عادة من المرؤوسين القدرة على مراقبة أدائهم بشكل مستقل عن الرئيس المباشر، إلا أن ذلك يبقى غير كافي. فإحدى خصائ المشرف الفعال هي تزويد العاملين بالتغذية المرتدة عن مستوى أدائهم بشكل منتظم ومستمر، وكذا بالتوجيهات والإرشادات بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنيبهم احتمالات الخطأ، وزيادة فرص الوصول إلى النتائج المستهدفة. وقد يتطلب ذلك اللجوء إلى التكوين

❖ تقديم الدعم وفرص التطوير للأفراد: حتى ولو كانت الأمور في الاتجاه الصحيح، على المشرف دائما افتراض حالات ستجبر الأفراد على التعلم والنمو. أي إعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم بمؤهلات جديدة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة التي يتميز بها عصرنا، أو لتهيئة بعضهم إلى مراكز مسؤولية أعلى.

❖ تعزيز السلوك الفعال: وذلك بتقدير الأداء الجيد من جهة، وعدم انتقاد الأداء الذي يتم دون المستوى المطلوب، لأن إبلاغ التقدير للمرؤوسين يحفزهم ويشجعهم على مواصلة الأداء الجيد،

وغياب رد فعل إيجابي من جانب الرؤساء قد يؤدي إلى ظهور شيء من التقصير من جانب المرؤوسين في أداء أعمالهم. كما أن انتقاد وتوجيه اللوم نحو المرؤوسين عن المستوى المتدني لأدائهم، قد ينتج عنه إحباط لمعنوياتهم والتأثير على العلاقة معهم، بدل تشجيعهم والبحث عن حلول للمشكلة واستعادة ثقتهم بأنفسهم. فمن بين الأساليب التي بإمكانها الحد من ظهور نفس المشكلات في المستقبل، هو إشراك المرؤوسين في إيجاد أسبابها، واقتراح الحلول الممكنة لها. فقد يؤدي فسح المجال للمرؤوسين لإبداء أرائهم ومقترحاتهم، إلى إيجاد الأسباب الحقيقية لها، ومن تم وضع حلول نهائية تكفل عدم ظهورها مجددا. لأن رؤى الرؤساء والمرؤوسين عادة تختلف، ويمكن أن يحدث أن تكون وجهات نظر المرؤوسين أقرب إلى الواقع من وجهات نظر الرؤساء، وهو ما يمكن أن يجعل من هذا الأسلوب أداة لتقريب رؤى الطرفين

❖ إجراء مراجعات مرحلية: بالإضافة إلى تقديم تغذية مرتدة غير رسمية بشكل مستمر عن مستوى أداء العمل، يستحب إجراء مراجعات مرحلية أكثر رسمية لضمان استمرار الأداء على الطريق الصحيح. فهذه المراجعات تسمح للرئيس المباشر بالحصول على المعلومات التي تمكنه من تنسيق العمل بين الأفراد العاملين معه، ومعرفة تطورات العمليات والمشاريع.

IV– 3– تقييم الأداء الوظيفي: تنطوي عملية تقييم الأداء على عمل الرئيس المباشر والمرؤوس سويا (من خلال التواصل والنقاش)، لتقييم التقدم الذي أحرزه العامل نحو الأهداف المقررة، والتوقعات الموضوعة أثناء تخطيط الأداء، ولتلخيص أو إجمال ما جرى تنفيذه بشكل جيد خلال الفترة قيد المراجعة، وما جرى بمستوى أقل.

ولا يعني توفير التغذية المستمرة عن الأداء طوال السنة، التخلي عن عملية التقييم الرسمية في نهاية الدورة؛ فهذه العملية توفر(27):

❖ تغذية مرتدة للعامل، تتميز بكونها رسمية، ومنتظمة ومدونة؛

❖ توثيقا يضاف للملف الشخصي، ويمكن الاستفادة منه لاتخاذ قرارات بخصوص الترقيات، ومستويات الرواتب، والزيادات، والإجراءات الانضباطية، وغيرها؛

❖ فرصة للتعرف على كيفية تحسين الأداء وتطويره، بغض النظر عن المستوى الحالي؛

❖ فرصة لتقدير جوانب التميز والنجاحات، ونقطة انطلاق لتخطيط الأداء للسنة المقبلة؛

❖ فرصة لتحديد العمليات والإجراءات، التي تعتبر مكلفة وغير فعالة.

تستخدم عدة أساليب لتقييم الأداء الوظيفي، قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، من مستوى وظيفي إلى آخر ومن وظيفة إلى آخر. إن البحث في اختيار أفضل طريقة جد محدود، وأغلب الآراء الموجودة تحث على ضرورة إظهار الطريقة المختارة من طرف المؤسسة، للأهداف التي تبتغي تحقيقها من وراء إدخال تقييم الأداء، حيث يمكن أن تقيم فعالية أسلوب معين من أساليب التقييم على أساس المعايير التالية(28):

❖ **التطوير: تحفيز المرؤوسين على بلوغ مستويات عالية من الفعالية، التزويد بالتغذية المرتدة، والمساعدة على تخطيط الموارد البشرية وتطوير المسارات المهنية؛**

❖ **التقييم: اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، الفصل من الخدمة، العقاب، الأجر، ومن ثم إقامة مقارنات بين المرؤوسين والمصالح؛**

❖ **الاقتصاد: تكلفة الإعداد، الإنشاء والاستخدام؛**

❖ **تقليل الأخطاء: الحد من أثر الهالة، أخطاء التساهل، النزعة المركزية، الزيادة في درجة الثبات والمصداقية؛**

❖ **العلاقات بين الأفراد: درجة السهولة التي يمكن أن يحصل بها الرؤساء على المعلومات المفيدة لإجراء مناقشة فعالة لتقييم الأداء؛**

❖ **الانطلاق في التنفيذ: سهولة الإعداد، والإنشاء داخل المؤسسة؛**

❖ **القبول: إدراك (ثبات، مصداقية، منفعة) وإقرار أسلوب التقييم من قبل المستعملين؛**

ويوضح الجدول رقم (2) تقييما لمختلف أساليب تقييم الأداء وفقا للمعايير السابقة.

جدول (2): تقييم أساليب تقييم الأداء

المقاربات		معايير التقييم						
		التطوير	التقييم	الإقتصاد	تقليل الأخطاء	العلاقة بين الأفراد	الإنطلاق في التنفيذ	مستوى القبول
أساليب التقييم النسبي	الترتيب البسيط	ض	م	م	ض	ض	ج	ض
	الترتيب المتناوب	ض	م	م	ج	ض	ج	ض
	المقارنة الزوجية	ض	م	م	ض	ض	ج	ض
	التوزيع الإجباري	ض	ج	م	م	ج	ج	ض
المرتكزة على	التقييم الوصفي	ض	ض	م	ض	ض	ض	ض

	التدرج البياني	ض	ج	م	ض	ض	ض	ض
	الأحداث الجوهرية	ج	ض	ج	ج	ج	ج	م
	قائمة التدقيق	ج	ج	ج	ج	ض	ج	م
	الإختيار الإلزامي	ض	ج	ض	م	ض	ج	ض
	مقياس التوقع السلوكي	ج	ج	ض	ج	م	ج	م
	م. الملاحظة السلوكية	ج	ج	ض	ج	م	ج	ج
المرتكزة على النتائج	الإدارة بالأهداف	م	م	ض	ج	ج	ج	ج
	معدلات الأداء	ج	م	ض	ج	ج	م	ج
	المؤشرات المباشرة	ض	م	م	ج	ج	م	ج
ملاحظة: ض: ضعيفة؛ ج: مقبولة إلى جيدة؛ م: جيدة جدا إلى ممتازة								

المصدر: **Ibid., p.293**.

ويبدو من خلال الجدول (2) أنه لا توجد طريقة مكتملة من كل النواحي، فأي طريقة وإن كانت تتفوق على طرق أخرى في ناحية معينة، فهناك على الأقل طريقة تتفوق عليها في ناحية أو نواحي أخرى. لذلك يفضل العديد من الكتاب في الوقت الحاضر الاستعانة بأكثر من طريقة في التقييم مع ضرورة توفر الخصائ التالية في النظام المطبق لتقليل بعض أخطاء التقييم المعروفة (مثل: تقييم المرؤوسين دون الأخذ بعين الاعتبار للفروق الفردية في أدائهم، التأثر بالتقييمات السابقة، التحيز إيجابا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية):

- **سهولة استخدام نموذج التقييم:**

عند تصميم نموذج التقييم ينبغي أن يراعي المصمم سهولة استخدام النموذج، ووضوحه لكل

من يستخدمه، وعدم حاجته إلى جهد غير اعتيادي عند استخدامه، وكذلك مراعاة عنصر الزمن بحيث لا يستلزم وقتا طويلا، وإنما يكون الوقت المطلوب لاعتماده معقولا ومناسبا. إن عدم مراعاة مثل هذه الشروط عند تصميم النموذج قد يجبر مستخدمي النموذج من مدراء ورؤساء، إلى إهماله أو استخدامه بصورة شكلية، لأنهم بالتأكيد سيكونون غير مستعدين لإضاعة وقت طويل في عملية التقييم، بشكل يؤدي إلى التأثير سلبا على أدائهم لواجباتهم الأخرى[29].

❖ دقة المعايير المستخدمة في التقييم:

من المهم لكفالة موضوعية تقييم الأداء الوظيفي تحديد عناصر التقييم وتعريفها تعريفا دقيقا وواضحا حتى لا يحدث الاختلاف في تفسيرها، والحرص على أن تكون هذه العناصر قادرة على قياس العمل المراد تقييمه، أي تتلاءم مع طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل (تعدد نماذج التقييم)، ويفترض أن تكون ذات معنى للأشخاص الذين يجري تقييم أدائهم (أوزان مناسبة) وأن تكون ذات صلة بأهداف الأفراد والمؤسسة. لذلك فهناك اتجاه حديث نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميم المعاني المستخدمة، إضافة إلى تقييم السلوك والنتائج معا، مع إعطاء وزن أكبر للنتائج.

❖ علانية نتائج التقييم:

يرى كثيرون أن من حق الفرد معرفة نتائج عمله، ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج، ولا شك أن شخصا ممتازا في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه، لتشجيعه على الاستمرار في امتيازه، وهو أيضا يود أن يتعرف الآخرون على إنجازاته وينظروا إليها بعين التقدير والاحترام. لذلك يعتقد كثير من الكتاب أن من واجب الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم، ويقدم لهم آراءه وأراء الإدارة فيهم وحكمه وحكم الإدارة على أدائهم. وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسه أكثر أهمية، إذا كان الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء، وإذا كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوس أو المجموعة أو الإدارة أو نظام الاتصالات...الخ[30].

هذا دون إغفال العوامل الأخرى التي تزيد من فعالية هذه العملية، والمتمثلة في:

❖ تدريب القائمين على التقييم؛

❖ إشراك العاملين في عملية التقييم؛

❖ مساندة ودعم الإدارة العليا.

الآن وبعد أن تعرفنا على أهم الممارسات المرتبطة بتسيير الأداء الوظيفي، سنسقط أغلبها على أرض الواقع في الجانب الميداني للدراسة، لتحديد مدى اهتمام الرؤساء بها.

الخاتمة

في الأخير نعتقد أن تبني الرؤساء في المؤسسات المصرفية الجزائرية للممارسات السالف ذكرها يكفل تفعيل مواردها البشرية، فإشراك المرؤوسين في تحديد توقعات الأداء، واتخاذ القرارات وحل

المشكلات يضمن وجود حد أدنى من الالتزام، ويشعرهم بوجودهم وأهميتهم في المؤسسة. كما أن المتابعة والتوجيه المستمر لأدائهم وفق الأساليب الرسمية وغير الرسمية، تبين نقاط قوتهم وضعفهم، ومن تم تحسين مستوى أدائهم وتطوير مهاراتهم، دون أن ننسى الفوائد التي ذكرناها حول وجود تقييم أداء رسمي في المؤسسة.

وفي هذا الصدد سيكون المفيد بالنسبة للمسؤولين على نشاط التدريب في المؤسسات المصرفية تنظيم دورات تدريبية للرؤساء المقيمين تهدف إلى:

• إطلاع الرؤساء على الممارسات العلمية في تخطيط، متابعة، توجيه وتقييم الأداء، بالإضافة إلى مهارات صنع القرار وإدارة الاجتماعات، وتحفيز الأفراد للعمل. هذا دون إغفال المعارف والمعلومات المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للمؤسسات المصرفية حتى يتطلعوا نحو المزيد من التقدم والعصرنة؛

• تغيير نظرة المقيمين نحو عملية التقييم على أنها عملية مستمرة تهدف أساساً إلى مواجهة المشكلات قبل أن تتفاقم، وتقديم التغذية المرتدة المستمرة للمرؤوسين عن مستوى أدائهم؛

• توعية المقيمين على أن عملية التقييم هي عملية إستراتيجية، لا تستهدف فقط النظر في ماضي المرؤوسين، بل تطوير مستوى أدائهم، وتخطيط مستقبلهم الوظيفي؛

• تنبيه الرؤساء على ضرورة وكيفية التخلـ من أخطاء التقييم.

الهوامش

[1]– محمّد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص:73، 2006/04/10،

http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as353.htm

[2]– أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت: 1979، ص:50.

[3]- موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار، عنابة: 2005/2004، ص:11.

[4]– عبد الباري إبراهيم درّة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003، ص: 14– 15.

[5]- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 37، 2006/04/10،

http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as103.htm

[6]- Robert Bacal, manager's guide to performance reviews, Mc Graw –Hill, USA:2004, p.39.

[7]- Bernard Martory ,contrôle de gestion social :slaires, masse salarial, effectifs, compétences, performance , librairie Vuibert, paris : 1999, p.231.

[8]- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة: 1985، ص:27.

[9]– محمّد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية:2003، ص: 229– 230.

[10]- المرجع السابق، ص:230–231.

[11]- المرجع السابق، ص:227– 228.

[12]- ناصر محمّد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1995، ص:173.

[13]- Michael Armstrong, Performance management: Key strategies and practical guidelines, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA) : , p..

[14]- Rachal Quellette , le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du systéme de gestion de la performance sur la performance des entreprises canadiennes, thése présentée en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration des affaires, Université d'ottawa : setembre , p. , //, http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s/f/dsk/ftp/MQ.pdf

[15]- William J. Rothwell; H. C. Kazanas, Planning and managing human resources: strategic planning for human resources management, Second Edition, Human Resource Development Press, Inc., Amherst, Massachusetts (U.S. and Canada): , p..

[16]- Donald L. Kirkpatrick ; foreword by Dick Grote, Improving employee performance through appraisal and coaching, Second Edition, American Management Association (AMACOM), New York: , p.-.

[17]- Michael Armstrong, Strategic human resource management : a guide to action, Third edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : , p..

- [18] روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية: 1999، ص:26.

[19]- Doug Jensen; Tom McMullen; Mel Stark, The Manager's Guide to rewards : what you need to know to get the best for—and from—your employees; American Management Association (AMACOM), New York: , p.-.

[20]- روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:27.

[21]- Rachal Quellette, Op.Cit., p.11.

[22]- روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:100.

[23]– ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: 2003، ص: 124.

[24]- أندرو دي. سيزلاقي؛ مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض:1991، ص:170.

[25]- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: **2001**، ص:**157**.

[26]- **Dick Grote, The performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers, AMACOM ,U.S.A: , P.P.-.**

- [27] روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:**68- 69**.

[28]- **Shimon L.Dolan ; Tania Saba , Susan E.Jackson ; Randall S.Schuller , la gestion des ressources humaines:tendances ; enjeux et pratiques actuelles , édition , Pearson éducation , Paris: , P.**.

[29]- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس:**1994**، ص:**380**.

[30]- محمّد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: **2003**، ص:**326**.